

استمارءة المشاركة في: الملتقى العلمي حول إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة.

كلية دخل لتحقيق الميزة التنافسية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية جامعة سعيدة

الاسم الكامل: لحمر عباس

المؤهل العلمي: ماجستير علوم التسيير .

مكان العمل: كلية الحقوق و العلوم التجارية قسم العلوم التجارية جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم الجزائر.

رقم الهاتف: 00213550536911

رقم الفاكس: 0021345339795

البريد الإلكتروني: lahmarabbes@yahoo.fr

عنوان البحث: تكنولوجيا الإعلام والاتصال، المعرفة و تفعيل إدارة الجودة والتنافسية في منظمات الأعمال المعاصرة.

محور البحث: أهمية الموارد البشرية في تكوين وتنمية القدرات التنافسية.

ملخص:

في ظل المتغيرات الجديدة و التوجه نحو العولمة، أصبحت المنظمات تواجه ضغوطا متزايدة تدفعها إلى إحداث التغيير و تبني طرق و أساليب حديثة في الإنتاج و التنظيم من أجل تحسين السلع و الخدمات التي أصبح أمر تسويقها صعب جداً مقارنة بالماضي، فرغبات و متطلبات المستهلكين بدأت تأخذ أبعاد جديدة بعيدة كل البعد عن المفاهيم التقليدية و مرتبطة بالجودة الشاملة التي تعبر عن مجموعة من المميزات الخاصة بمنتج أو خدمة، كما أن تصرفات المنافسين أدت إلى رغبة المنظمات المعاصرة في التمايز و تحقيق وضع تنافسي أفضل في الوقت الذي احتلت فيه المعرفة و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال مكانه هامة في الاقتصاد و لعبت دور هام في تطوير أداء المنظمات و تحسين جودتها، وهنا تظهر ضرورة تفعيل العلاقة بين إدارة المعرفة، التكنولوجيا و إدارة الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاح: تكنولوجيا الإعلام و الاتصال - إدارة الجودة الشاملة - إدارة المعرفة - الترويج - الميزة

التنافسية- الانترنت- المنظمات المعاصرة - الاقتصاد الجديد.

Résumé

Under the shadow of the globalisation the organisations faced great pressure towards creating changement and adopting newly means and methods of production; for the welfare and amelioration of products and services. The desires and needs of consumers has taken different dimensions as before with traditional concepts especially and highly tied up with total quality; which expresses a set of criteria for a special products and services.

The concurrence has led the organisations looking for its distinction services and product's meantime the knowledge and ITC has taken important place

strategies and economic role in promoting quality products and services, so it is important to activate the relation between knowledge management; technologies and the management of total quality.

مقدمة:

لقد أعطت تكنولوجيا الإعلام و الاتصال للدول المتقدمة إمكانيات هامة في تحقيق التراكم الرأسمالي حيث استطاعت من خلال تفوقها التكنولوجي الدخول في دورة اقتصادية جديدة تمنح لمنظمتها البقاء والاستمرارية عن طريق التأثير على أنماط الإنتاج و الاستهلاك و الاستثمار مما يؤدي إلى تغير واضح في أساليب الإنتاج و مفاهيم التسبيير و هذا في ظل اندماج مختلف الأطراف العالمية في منظومة مالية و إعلامية و معلوماتية واحدة تظهر صورها في العولمة التي تلعب على جبين حبل التقى التكنولوجي و حبل الفشل الذي يعزع للنظام الاشتراكي، و انسجاما مع هذه التغيرات أصبح هناك انتقال لأنماط الإنتاج الرأسمالي من عالمية دائرة التبادل و التوزيع إلى عالمية دائرة الإنتاج و علاقات الإنتاج و نشرها في كل مكان مناسب و ملائم خارج المركز الأصلي و هذا بطبيعة الحال يمثل تحديد بالنسبة للمنظمات المتواجدة في مناطق أخرى و تماشيا مع إدارته أهمية هذه التغيرات و سعي المنظمات نحو مواكبة التطورات الحاصلة تظهر ضرورة تبني مفاهيم و أساليب العمل الجديدة و التركيز على دور المعرفة و التقنيات الحديثة في تنمية المؤسسات الإنتاجية و الخدمية و في تفعيل مفهوم إدارة الجودة التي تعتبر الحجر الأساس لنجاح أي منظمة التي أصبح لزاما عليها تطوير منتجاتها و تحسين أدائها مع تبني فلسفة التغيير و التجديد لمواجهة تداعيات السياسات الاقتصادية وتجنب اثارها السلبية .

و تتركز مشكلة البحث في التعرف على دور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال والمعرفة في تفعيل إدارة الجودة الشاملة، وباعتبار أن تساؤلات البحث تتضمن التوجه إلى لب المشكلة، و ذلك عن طريق وضع ما يسعى إليه البحث بصبح استفهامية واضحة وعليه فإن هذا البحث يتوجه بإتجاهة على الإشكالية التالية:

كيف يمكن لـ تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و إدارة المعرفة أن تساهم في تفعيل عملية إدارة الجودة الشاملة كنموذج استراتيжи للمنظمات المعاصرة؟

وتأتي هذه الورقة البحثية للإجابة على الإشكالية المطروحة و لتسليط الضوء على دور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال وإدارة المعرفة في تكوين البني التحتية لدعم عمليات إدارة الجودة الشاملة و تعزيز اندماج المنظمات المعاصرة في الاقتصاد الجديد و يكون هذا من خلال المحاور الأساسية التالية:

المحور الأول: يتناول إدارة الجودة الشاملة، أهميتها و متطلبات تطبيقها.

المحور الثاني: دور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في دعم إدارة الجودة الشاملة.

المحور الثالث: إدارة المعرفة، الجودة وأهمية امتلاك الميزة التنافسية،

المحور الرابع: خلاصة مع أهم الاستنتاجات و التوصيات.

المطلب الأول: مدخل إدارة الجودة الشاملة

قد يها كانت كلمة الجودة تعني الدقة و الإتقان و ينظر إليها تقليديا على أنها تخص المنتوج فقط، فعرفت بأنها المواصفات التي يجب توفرها في المنتوج أثناء عملية الإنتاج، إضافة إلى كون الجودة نسبية و ترتبط درجتها بمدى وفائها لتحقيق رغبات المستهلك إلا أن هذه النظرة تطورت حيث أصبحت الجودة تشمل المنتوج والخدمة معا، و انطلاقا من الفروقات بين النظرة التقليدية التي تقوم على الإجراءات التقنية و النظرة الحديثة التي تشمل كل أبعاد الجودة تطور مفهوم جديد و تلقى صدى واسعا وهو الجودة الشاملة التي يمكن اعتبارها مجموعة من الصفات و الخصائص التي يتميز بها المنتوج أو الخدمة و التي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين.

الفرع الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

عرف معهد الجودة الفدرالي إدارة الجودة الشاملة بأنها "القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح و من أول وهلة مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسن الأداء"¹ و تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها عملية إدارية مبنية على مجموعة من الأسس الرئيسية التي ترکز طاقات و موارد المنظمة على رغبات و احتياجات العملاء و تحقيقها بصورة منتظمة و مستمرة.²

¹ - توفيق محمد عبد الحسن، **مدخل إدارة الجودة الشاملة**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999، ص 19.

² - سعيد يس عامر، **إستراتيجيات التغيير**، مركز وايد سيرقيس للاستشارات و التطوير الإداري، القاهرة، 1994، ص

انطلاقاً من هذه التعارف يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المنظمة فلا بد أن تكون هناك مساهمة فعالة للنظام الإداري و التنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة للموارد المتاحة و تقديم السلع و الخدمات بالمواصفات ذات النوعية الجيدة ويمكن استخراج بعض المفاهيم و المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- الجودة مسؤولية جميع العاملين بالمؤسسة و ليست مسؤولية قطاع الجودة فقط.
- إرضاء العميل هدف أسمى للجودة، و يتم تحقيق ذلك بتحقيق الامتياز في كل مكان بالمنظمة.
- الجودة عبارة عن دورات لانهائية تبدأ بالبحوث والتطوير، تحديد المواصفات، تحطيط الإنتاج، جودة المشتريات و انتقاء الموردين، التفتيش و الاختيار، المبيعات، خدمات ما بعد البيع...الخ.

الفرع الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن نظام الجودة الشاملة يؤدي إلى تخفيض التكلفة و زيادة الربحية كما أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحقيق الميزة التنافسية في السوق و تدعيم الترابط و التنسيق بين إدارات المؤسسة ككل بالإضافة إلى تنمية الشعور بوحدة المجموعة و عمل الفريق و الاعتماد المتبادل بين الأفراد و الإحساس بالانتماء إلى المنظمة ، إن زيادة الوعي بالجودة يساهم في إحراز معدلات أعلى من التفوق والكفاءة و تحسين سمعة المنظمة في نظر العملاء و العاملين كما أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح أمراً ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل IS09000، و ترجع فوائد أنظمة الجودة المعتمدة على مواصفة الإيزو 9000 إلى:

- تكوين صورة طيبة عن المنظمة في بيئه الأعمال، و المساهمة في تدعيم قدرتها التنافسية.
- تصميم جيد للمنتجات، مع التطوير و التحسين المستمر ورفع الروح المعنوية للعاملين.
- تقليل نسبة التلف و العيوب في الإنتاج لكسب رضا العملاء.

إن العناصر التي يجب أن تشملها أنظمة الجودة ليس في الطريقة المناسبة لاستخدام هذه العناصر من قبل تنظيم معين، فموضوع هذه المواصفات ليس توحيد أنظمة الجودة لأن حاجات التنظيمات تختلف، فتصميم و استخدام نظام الجودة أمر يتعلق بالأهداف، بالمنتجات، بالعمليات، وبالممارسات الخاصة بالتنظيم، كما أن خريطة العالم الإرشادية تبين الكيفية التي تمنح الخطوط الواضحة لاختيار واستخدام الإيزو 9000³ فمثلاً الإيزو 9001 يهدف إلى النهوض بالجودة من حيث التصميم و التطوير ، الإنتاج، الإنشاء والخدمات، أما الإيزو 9002 ي تكون من نموذج يضمن الجودة للمنتج و للمنظمات التي تعمل في مجال التصنيع، المنتجات و الخدمات.

الفرع الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

³ - محمد حسن بسام عزام، إدارة الجودة عناصر نظام الجودة، دار الرضا للنشر، دمشق، 1999، ص 18.

إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة من التطبيقات التي تساعد المنظمة على إنتاج و توريد سلع و خدمات ذات جودة مرضية و تعتبر المتطلبات التالية عوامل أساسية لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق العملي.⁴

- ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة، فيجب على الإدارة العليا أن تدرك مسؤوليتها اتجاه التغيرات العالمية الجديدة، و ما يدور في المحيط الخارجي.
- إن الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها يجب أن تكون موجهة باحتياجات ورغبات المستهلكين، لأن العادات و السلوكيات للمجموعات الإنسانية و قيمهم الأساسية تمثل العنصر الجوهرى للمنظمة⁵
- التأكيد على تعاون كافة الأقسام داخل المنظمة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- ضرورة إدخال التحسينات و التطورات على أساليب و نماذج حل مشكلات الجودة.
- ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على قاعدة من البيانات و المعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرارات في حل الازمات أو تحبها ورسم الافق المستقبلية.

- إعطاء الموظف السلطة الالزمة لأداء العمل المنوط دون التدخل من قبل الإدارة أثناء عملية التنفيذ.
- القيام بالتدريب المستمر لأن مختلف العاملين بحاجة إلى التدريب الذي يجعلهم في وضع أفضل.
- النظر إلى عملية تحسين و تطوير الجودة على أنها عملية مستمرة.

المطلب الثاني: دور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في دعم إدارة الجودة الشاملة.

إن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات و توقعات العميل من أجل التحسين والتطوير المستمر غير أن الوصول إلى هذه الأهداف يتطلب ضرورة توفر مجموعة من الأدوات التي تساعد على القيام بالعمل الصحيح و بطريقة صحيحة وفي كل الأوقات و من بين هذه الأدوات نجد تكنولوجيا الإعلام و الاتصال التي أعطت دعم كبير لمنظمات الاعمال خاصة في ظل تداعيات السياسات الاقتصادية الحالية واتساع ظاهرة العولمة.

الفرع الاول: مفهوم تكنولوجيا الإعلام و الاتصال:

يشير مفهوم تكنولوجيا المعلومات إلى جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيات الحسابات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط، وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات.⁶

⁴ توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص ص 121-122.

⁵ بن حبيب عبد الرزاق ، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكرون، الجزائر، 2000، ص 37.

⁶ معالي فهمي حضر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، إسكندرية، 2002، ص 253.

ويقصد بتكنولوجيا الاتصالات القنوات الجديدة التي يمكن من خلالها نقل وبث الثورة المعلوماتية من مكان آخر⁷ فالتطورات الحاصلة في مجالات الاتصالات والتي حدثت خلال الربع الأخير من القرن العشرين والتي اتسمت بالسرعة والانتشار تعتبر بمثابة ثورة حقيقية كان لها تأثيرها الواضح على المجتمع، وهذه الثورة تشتمل على ثلات مجالات وهي:

- ① ثورة المعلومات أو ذلك الانفجار المعرفي الضخم، المتمثل في الكم الهائل من المعرفة.
- ② ثورة وسائل الإتصال المتمثلة في تكنولوجيا الإتصال الحديثة، التي بدأت بالاتصالات السلكية واللاسلكية، وانتهت بالأقمار الصناعية والألياف البصرية.
- ③ ثورة الحسابات الإلكتروني التي امترجت بوسائل الإتصال واندمجت معها و الانترنت أحسن مثال على ذلك.

وتكنولوجيا التخزين والاسترجاع تشكل مع تكنولوجيا الاتصالات الحديثة تكنولوجيا المعلومات بمعناها الواسع ومن خلال كل هذا نلاحظ بأن ثورة تكنولوجيا الإتصال قد سارت على التوازي مع ثورة تكنولوجيا المعلومات، ولا يمكن الفصل بينهما فقد جمع بينهما النظام الرقمي، الذي تطورت إليه نظم الإتصال فترابطت شبكات الإتصال مع شبكات المعلومات⁹

وبذلك اعتبرت تكنولوجيا الإعلام والإتصال قمة التقدم الذي حازت عليه المعلوماتية¹⁰ حيث تظهر هذه التكنولوجيا من خلال ظاهرتين أساسيتين وهما¹¹

أ. الجمع بين الكلمة مكتوبة ومنطقية والصورة ساكنة ومتحركة، وبين الإتصالات سلكية ولاسلكية، أرضية أو فضائية، ثم تخزين المعطيات وتحليل مضامينها وإتاحتها بالشكل المرغوب وفي الوقت المناسب وبالسرعة اللازمة.

ب. اعتماد الأسلوب الرقمي Digital للقيام بكل هذه العمليات.

الفرع الثاني: خصائص تكنولوجيا الإعلام و الإتصال

⁷ - طارق محمود عباس، مجتمع المجتمع المعلوماتي الرقمي، المركبي الأصل للطبع والتوزيع والنشر، القاهرة 2004 ص 151

⁸ - سامية محمد حابر، نعمات أحمد عثمان، الاتصال والإعلام (تكنولوجيا المعلومات)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص. 108.

⁹ - شريف درويش اللبناني، تكنولوجيا الاتصال المعاصر والتحديات والتأثيرات الاجتماعية ، الدار المصرية البنانية، القاهرة، 2000، ص. 102.

¹⁰ - زايري بلقاسم، بن لحسن هواري، "انعكاسات التكنولوجيا على الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية" ، ملتقى وطني حول التكنولوجيات الراهنة، جيجل 15/14 مارس 2006، ص. 51.

¹¹ - شريف درويش اللبناني، مرجع سابق، ص. 102.

لقد شهد العالم تحولات كاسحة ومتسرعة تجري على المستوى الكوني بفعل ثورة الإتصالات وإنفجار المعلومات، والذي يتجسد في الحواسب والشبكات الإلكترونية والأنظمة الرقمية، وسواءاً من التقنيات العالية والوسائل المركبة التي تتيح نقل المعطيات والمعلومات أو إدارة الأعمال والأموال من على بعد وبسرعة قصوى¹² وهذا ما جعل تكنولوجيا الإعلام والإتصال تتمتع بقدرات عالية وتأثيرات متزايدة حيث يمكن استنتاج بعض الخصائص التي تميز بها فيما يلي:

- **الفعالية:** أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت، فالمشاركون في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار، وهو ما سمح بخلق نوع من التفاعل بين الأفراد والمنظمات¹³
- **اللاماهيرية:** وتعني أن الرسالة الاتصالية من الممكن أن توجه إلى فرد واحد أو إلى جماعة معينة، وليس إلى جماهير ضخمة كما كان في الماضي (درجة التحكم في نظام الإتصال).¹⁴
- **اللاتزامنية:** وهي خاصية تميز بها هذه التكنولوجيات، حيث يكون بإمكان المستخدم إرسال واستقبال الرسائل في أي وقت مناسب، وهو غير مطالب باستخدام النظام في الوقت نفسه.
- **الشيوخ والإنتشار:** وهو قابلية هذه الشبكة للتوسيع والانتشار عبر مختلف مناطق العالم.
- **قابلية التوصيل:** وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المختلفة الصنع بغض النظر عن البلد الذي تم فيه الصنع، وهذا ما يعبر عنه بالانتقال من تكنولوجيا التنوع إلى تكنولوجيا التكامل.
- **القابلية الحركية:** هناك وسائل إتصالية يمكن لمستخدميها الاستفادة منها من أي مكان إلى آخر مثل الهاتف النقال، بمعنى الانتقال من الأجهزة الثابتة إلى الأجهزة المتنقلة.
- **سهولة الاستخدام:** حيث تتسم وسائل الإتصال الحديثة بسهولة وبساطة التشغيل¹⁵ انطلاقاً من الخصائص التي تميز هذه التكنولوجيا بظهور لنا سر قوتها، والتي سمحت بوجود شكل جديد من الارتباط بين الأطراف العالمية المختلفة، وأن تحدث تغيرات جوهرية في سلوكيات وممارسات الأفراد والمنظمات والحكومات على السواء، وقد تركت هذه الخصائص تأثيرها على المجتمعات وعلى نظم المعلومات من خلال التطوير السريع والحادي في أساليب تخزين واسترجاع المعلومات ، مع ظهور ثقافة مؤسساتية جديدة وتغيير العديد من الممارسات الاقتصادية.

¹² - مؤيد عبد الجبار الحديبي، العولمة الإعلامية، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 81.

¹³ - سعاد بومعيل ، فارس بوبا كور، "أثر تكنولوجيا الإعلام والإتصال في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد والمناجمت، جامعة تلمسان، عدد 03 مارس 2004 . 205.

¹⁴ - فلاح كاظم الحنه، العولمة والجدل الدائر حولها، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 259.

¹⁵ - نفس المرجع، ص. 259.

الفرع الثالث: تكنولوجيا الإعلام والاتصال وإدارة الجودة الشاملة.

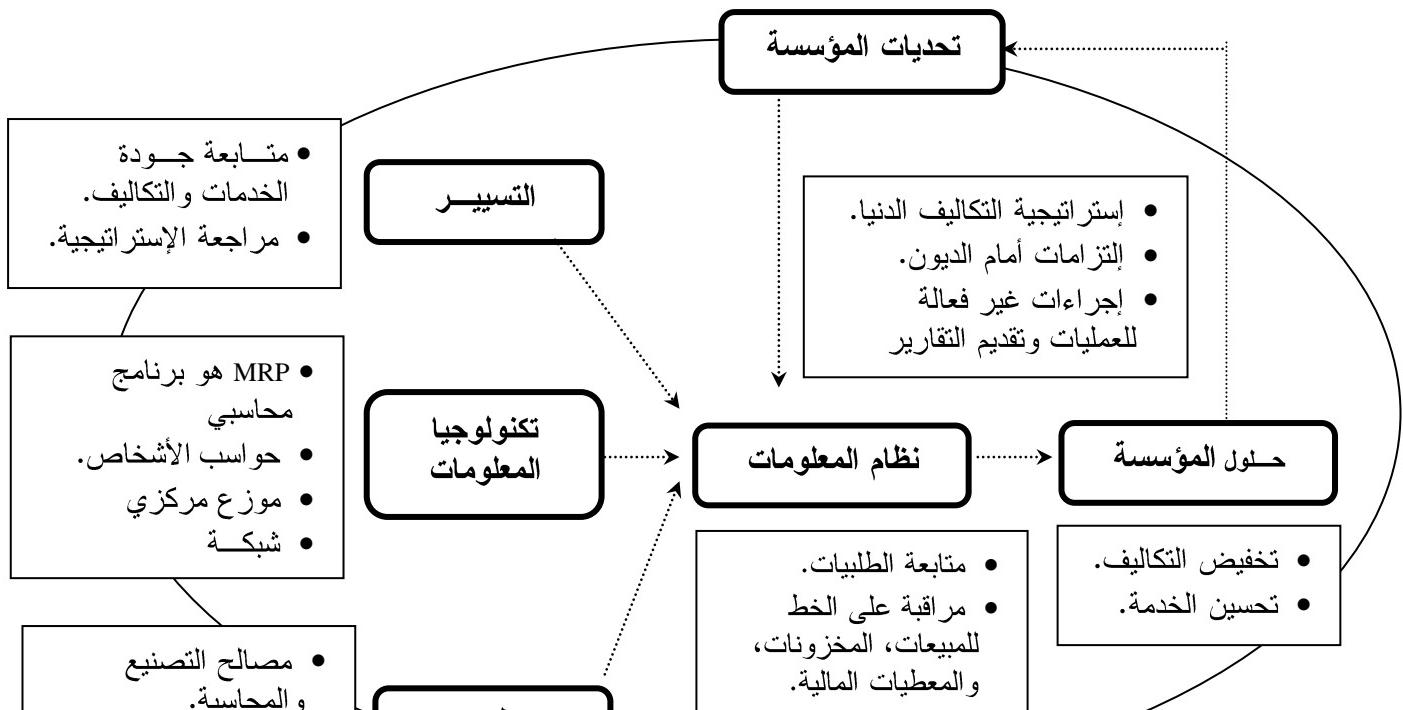
لقد فرض الاقتصاد الجديد تطبيقات حديثه في النشاطات المرتبطة بالإنتاج والتنظيم داخل منظمات الاعمال التي اكتسبت من خلال استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال نشاطاً أوسع سمح لها بإيجاد منهج عمل سليم وأشكال جديدة في التنظيم والتسيير، وقد ساعدت هذه التكنولوجيات على تحقيق أفضل تدفق للمعلومات والمعرفة الأمر الذي يمكن المنظمات من اتخاذ قرارات ذات جودة عالية.

فالتطبيقات المختلفة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال دفعت إلى تبني إستراتيجيات مستحدثة تسمح بالانفتاح على الأسواق العالمية، ومعرفة مختلف التغيرات لضمان الاستمرارية والاستجابة لمتطلبات تحقيق الجودة الشاملة التي تستدعي ضرورة العمل على إسعاد و إرضاء المستهلكين و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال يجعل معرفة سلوكيات المستهلكين جد دقيقة و تساعده على الحصول على المعلومات في أسرع وقت و بأقل تكلفة خاصة في العصر الحالي الذي أصبحت فيه النظرة التقليدية للسوق جد محدود، ولم تعد مبنية على أساس العلاقة بين العرض و الطلب فمفهوم السوق أوسع من ذلك و له أبعاد لها صلة بعصر المعلومات الذي يتميز بما يلي¹⁶

- بدء في نفس الوقت الذي ظهر فيه المجتمع المعتمد على المعلومات.
- تعتمد منظمات الأعمال في عصر المعلومات على تكنولوجيا المعلومات.
- يتحدد النجاح في عصر المعلومات إلى حد بعيد على كفاءة استخدام تكنولوجيا المعلومات التي صار لها تدخل قوي و مؤثر في تطوير و تنويع و ترويج العديد من المنتجات و الخدمات.

على هذا الأساس فإن تحقيق الجودة الشاملة في ظل الاقتصاد الجديد أصبح يعتمد على المناهج الحديثة و توسيع الأنظمة المعلوماتية التي تعتبر إحدى أهم المزايا التنافسية لمواجهة العولمة و غزو الأسواق و التحكم في الإنتاجية التي تتطلب مراقبة و تسيير التكاليف و تخفيضها مع إحداث تغيرات جذرية في عمل المنظمة و في فلسفتها و أهدافها من أجل إجراء تحسينات، تتفق مع المعايير المحددة مع رغبات العملاء.

الشكل 1: القواعد التنظيمية لأنظمة المعلومات.



Source: Kenneth C. laudon, Jane p. Laudon, **Les systèmes d'information de gestion**, édition village mondiale, paris, 2001, P. 44

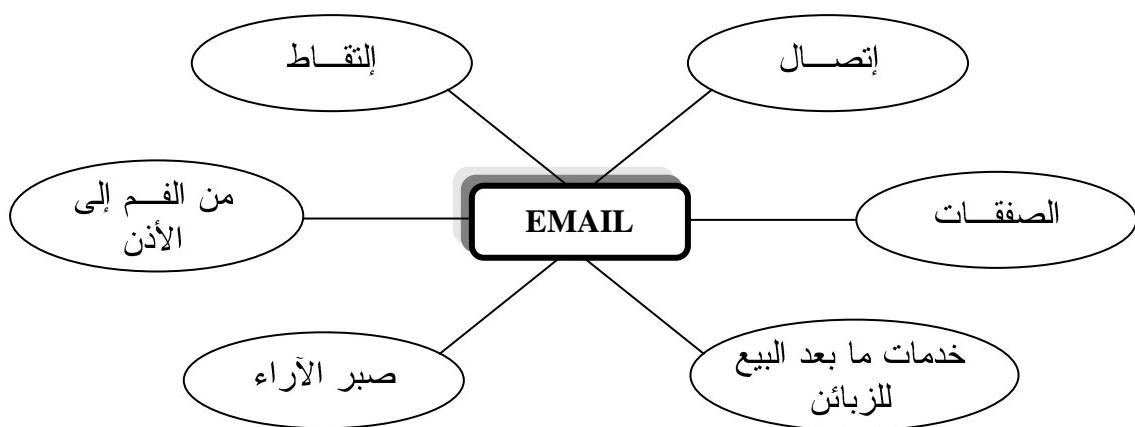
كما أن عملية إدارة الجودة الشاملة تتضمن تحطيط الجودة الاستراتيجي الذي يتطلب تحديد المجالات المختلفة للعمليات التي تحتاج إلى تحسن مثل(القيادة، المعلومات، التخطيط الاستراتيجي، نتائج المشروعات، إرضاء الزبائن) و يتم ربط هذه المجالات بأهداف المنظمة التي تبحث دائماً عن أدوات جديدة تسمح لها بالتأقلم مع التغيرات المتسارعة وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تعتبر كأداة فعالة لها دورها في تحديث و تطوير إدارة الأعمال حيث سمحت بخلق مجالات عمل ونشاطات متنوعة و يمكن ملاحظة هذا من خلال أنماط:

- تساعد على توفير قوة عمل فعالية داخل التنظيم مع زيادة قنوات الإتصال الإداري .
- تساعد على تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية؛
- تساعد على توفير الوقت خاصة لإدارة العليا والتفرغ لواجبات أكثر أهمية؛
- تساعد على تقليل حجم التنظيمات الإدارية.¹⁷
- تساعد على جعل الإتصال أسرع وأكثر كفاءة وأداء وأقل تكلفة؛
- تساعد على توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار؛
- تساعد على توفير إجراءات مبسطة لإدارة الموارد وبالتالي فعالية أكبر وأفضل.
- تساعد على زيادة كفاءة استخدام المخزون.¹⁸

¹⁷ - سنا عبد الكريم الخناق، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة"، ملتقى دولي حول المعرفة، جامعة بسكرة، 13/12 نوفمبر 2005، ص. 247.

كما أدت هذه التكنولوجيات إلى توسيع النطاق الجغرافي للمنظمة وإنشاء المنظمات الافتراضية، وتقليل شكل جديد للعلاقات بين الرؤساء والرؤوسين وغيرّت من طبيعة الأسواق، وقدمت أشكال جديدة للتسويق والإعلان وخفّضت من تكاليف العمليات وقدّمت نماذج جديدة للسيطرة في علاقات العميل/المورد¹⁹ وبفضل تكنولوجيا الإعلام والاتصال أصبح من الممكن التنظيم على أساس محلي والعمل على أساس عالمي، فقد سهلت تطبيقات مثل البريد الإلكتروني والمؤتمرات عن بعد من قيام تنسيق دقيق بين فرق عمل متناثرة جغرافيا²⁰ فاستخدامات البريد الإلكتروني الذي يتميز بالسرعة وقلة التكلفة أعطى للمنظمات إمكانيات هامة للتفاعل مع المستهلكين والتعرف على آرائهم وبالتالي العمل على إسعادهم وإرضائهم وهذا كلّه يدخل في إطار تحقيق الجودة الشاملة.

الشكل 2: البريد الإلكتروني في مركز إشكاليات المؤسسة



Source : Claude palanque et autres, L'e-mail marketing, maxima, Paris, 2003, p. 26.

فلقد أثبتت تكنولوجيا الإعلام والاتصال أهميتها وقدرتها الكبيرة في دعم الإنتاج والتّمو، وكشفت هذه التكنولوجيات عن إمكانية استغلالها في خدمة المنظمة، واستحداث طرق وأساليب عمل جديدة تمكّنها من الحفاظ على نشاطها وقوتها، ومن القيام بوظائف مختلفة وعالية الجودة، وهذا يعبر عن الحاجة إلى الاندماج

¹⁸ - إبراهيم بختي، التجارة الإلكترونية مفاهيم وإستراتيجيات التطبيق في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكرون، 2005، ص. 317.

¹⁹ - معايي فهمي حيدر، مراجعاً سابقاً، ص. 260.

²⁰ - منال محمد الكردي ، جلال إبراهيم العبد، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون تاريخ، ص. 18.

في الاقتصاد الجديد وإلى خلق تماسك وترابط يسمح بتوحيد كل العناصر الكيفية للمنظمة بما فيها المفاهيم، الأهداف، العلاقات الوظيفية، الأنشطة، العمليات، التفاعلات، البرامج، المشروعات، وهذا لا يكون إلا بالاعتماد على شبكة الانترنت والإنترنت.

فالتطورات السريعة في الانترنت والتكنولوجيا المساعدة لها أدت إلى حدوث ثورة في ممارسة الاعمال وإلى ظهور تغيرات جذرية في طريقة مساندة تكنولوجيا المعلومات لعمليات المنظمة وأنشطتها وقد تحولت المنظمات الحديثةاليوم إلى منظمات أعمال إلكترونية قائمة على الانترنت التي تعتبر البنية الأساسية التي تقوم عليها تكنولوجيا المعلومات في المنظمات²¹ وقد استخدمت على نطاق واسع في الأغراض التجارية وفتحت مجالاً للمنظمات لتقدم المعلومات الخاصة بمنتجاتها وخدماتها لشرائح عريضة من الزبائن والمعاملين، ومن أبرز هذه الخدمات حصول الزبائن على ردود فورية على استفساراتهم ولاحظاتهم ورفعت هذه الخدمات مجتمعة من نسبة بيع البضائع وشرائها عن طريق الانترنت، بل أصبحت أعمال التجارة الإلكترونية من أكثر النشاطات شيوعاً في فضاء الانترنت، وسمح ذلك لعدد أكبر من المنظمات في أن تزيد من سرعة وصولها إلى الأسواق العالمية.²²

فالمنظمة التي تستخدم الشبكة تعتبر وليدة التنظيم الجديد، إذ يجب أن تطور منتجاتها وخدماتها بالنظر إلى الإمكانيات المقدمة من خلال التجارة الإلكترونية، و يجب عليها أن تغير منهجها التنظيمية بالاستفادة من تكنولوجيا الإعلام والاتصال، لأن شرط البقاء لمواجهة المنافسة يتمثل في المرونة والليونة والتنشيط، ويمكن القول أن الكثير منها قد فهمت أن هدفها هو البيع أي تمرّك أنظمتها انطلاقاً من زبائنها لذلك بدأت تعدد بسببيهم وسائل اتصالات منها الانترنت التي تسمح بما يلي:

- ﴿ توسيع نظامها المعلوماتي إلى الشركاء والزبائن. منحهم مجال اتصال مرتبط بالمنظمة؛
- ﴿ خلق وعرض المعلومة بطريقة بسيطة وسريعة على الصعيد العالمي فالمعطيات المحصلة انطلاقاً من زبون أو مستعمل يمكن أن تشكل مورد معلومات وخدمات كبيرة؛
- ﴿ من خلال موزع الويب يمكن للمنظمة مثلها أن تنفتح على العالم وتصبح مرئية إلكترونياً؛
- ﴿ بساطة إستعمال الانترنت وتفاعلاتها قد خلقت جدول إتصال مفضل للمنظمات؛

²¹ - منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص. 18.

²² - إبراهيم بختي، مرجع سابق، ص ص. 25-26.

²³ - Solange Chernaouti- Hélie, **Sécurité Internet stratégie et technologie**, Dunod, paris 2000, P.17.

ـ من خلال الانترنت أنشأت العديد من الشركات صفحة خاصة بها على الشبكة تسمى Home page

حيث تستعمل كواجهة عرض تقدم للمستهلكين معلومات متنوعة عن الشركة ومنتجاتها.²⁴

تعتبر الانترنت وسيلة تفاعلية بين المؤسسات من جهة وبينها وبين زبائنهما الحاليين والمرتقبين من جهة أخرى، حتى بين المستهلكين فيما بينهم وتسمح بترسيخ الثقة بين كل الأطراف مع تحقيق الأهداف الموجدة.²⁵ وفي الواقع فإن شبكة الانترنت أتاحت للمنظمات إمكانية الترويج لمنتجاتها من خلال الحملات الإعلانية والإعلان على الانترنت له خمسة مزايا هي.

- ـ إمكانية استخدامه من جانب المنظمات الكبيرة والصغيرة على حد سواء.

- ـ لا توجد حدود قصوى لمساحة الإعلان بالمقارنة بوسائل الإعلام الأخرى؛

- ـ الوصول للمعلومات والتعامل معها سريع جداً مقارنة بالبريد السريع أو حتى الفاكس؛

- ـ التسويق يتم بخصوصية شديدة وراحة تامة للشركة؛

- ـ انخفاض تكلفة الإعلان مقارنة بوسائل الإعلام؛

و من هنا يظهر كيف أن الانترنت سمح للمنظمات بإيجاد سوق عظيمة افتراضية على المستوى

ال العالمي تعمل بصورة مستمرة و تدفع إلى إيجاد منهج عمل سليم يسمح بتحقيق الجودة الشاملة، و التكنولوجيات التي أفرزتها الانترنت تسمح بتطبيق الانترنت Intranet التي تلعب دوراً هاماً في ربط مختلف وحدات المنظمة مع خلق وسط عمل جماعي قائم على التكامل و الترابط يسمح للموظفين بالعمل مع بعضهم البعض بروح الفريق في سبيل تحقيق الجودة والتميز في الأداء التنظيمي ، فالانترنت تأخذ معنى مختلف بالنسبة للأشخاص الذين ينتتمون إلى المنظمة والذين يجمعهم هدف مشترك، فهي عارة عن شبكة معلوماتية محلية خاصة بمنطقة معينة تستعمل البروتوكولات والقواعد التي يبني عليها الانترنت وذلك كي يمكن للأفراد والعاملين من الاتصال ببعضهم البعض والوصول إلى المعلومات بطريقة أسرع وأفضل وأكثر كفاءة وأقل تكلفة من الأساليب التقليدية المعتادة.²⁷

فالملكتسبات الأساسية للإنترنت تظهر في تكاليفها المنخفضة و عملها في الشبكة وقدرتها على الإجابة

على المتطلبات المتعددة للمنظمة والتطبيقات السريعة للمعلومة²⁸ حيث تسمح بتبادل المعلومات المعملياتية

²⁴ - محسن فتحي عبد الصبور، أسرار الترويج في عصر العولمة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2000، ص. 87.

²⁵ - كريالي بغداد ، "الانترنت وتسخير علاقة الزبون" ، الملتقى الدولي حول إقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة،

13/11/2005، ص. 188.

²⁶ - محسن فتحي عبد الصبور، مرجع سابق، ص. 88.

²⁷ - إبراهيم بختي، مرجع سابق، 2005، ص. 35.

²⁸ - Michel germain, L'intranet, Economica, Paris, 1998, P. 22

وتقاسم الوثائق والعمل بالتعاون على المشاريع والوصول إلى قاعدة البيانات ولوائح القيادة والاجتماعية الافتراضية والبريد الإلكتروني، وبالتالي تشجع الشفافية وسهولة الاتصالات الداخلية والعمل الجماعي²⁹ وهذا ما ينمي الشعور بالانتماء عند العمال من خلال خلق جو عمل قائم على التفاعل، التعاون وتبادل الأفكار والخبرات و هذا بدوره يساهم في تكوين فريق عمل يمثل ميزة خاصة من مبادئ تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة باعتباره الأداة التي من خلالها تتضافر جهود جميع الأفراد العاملين بالمنظمة.

والعمل الجماعي يحصل من خلاله الأجراء على أرضية تعاون إلكتروني جد مهيكلة، تشجع تقاسم المعلومة بين المجموعة بصفة واضحة ودقيقة وهذا يدل على ح ل كامل في خدمة تنظيم جيد للعمل الجماعي³⁰ الذي يعبر عن نظام يحتوي على الأدوات البرمجية لتشغيله وهذا ما يأخذ في الحسبان الأبعاد البشرية من جهة، والأبعاد التكنولوجية من جهة أخرى³¹ فالتحفيز الكبير الذي تضعه الإنترانيت يسمح بتحسين تنظيم العمل وتسيير المشاريع الموزعة في ظل وجود انحراف المقررين بسبب الفعالية المتزايدة لإجراءات التبادل.

وإذا كانت شبكة الإنترانيت معدة بشكل جيد فإنها تسمح ببناء منظمة ذكية تستطيع اتخاذ قرارات دقيقة ومناسبة عن طريق استغلال التدفق الهائل والسرعى للمعلومات فى تحقيق متطلبات الجودة وهذا بالإضافة إلى مزايا أخرى نذكر منها:³²

- التحكم في المعلومة الغير مهيكلة وتطبيقات العمل الجماعي والتعاوني؛
 - تسيير يتمحور حول مشاريع على حسب أهداف المهن المعرفة؛
 - طرق جديدة في التنظيم تتأقلم مع آفاق المنافسة؛ وأحسن موزع للزبائن وتعبئة قصوى للكفاءات؛
- لقد كان للإنترانيت تأثيرات معتبرة في عمل المنظمة بتسهيل تقاطع المياكل وإعادة التنشيط المتزايد، حيث أعطت قدرة في عرض واستثمار المعلومة ومعالجة الأعمال جماعيا، وعلى الرغم من أن شبكة الإنترانيت اتسمت بكونها أحدث وأسرع طريقة موجودة لتبادل المعلومات داخل المنظمات فقد عاب البعض عن استقلالية نظام الإنترانيت وبعده عن الأطراف الخارجية³³ لأن نجاح أي مشروع يتطلب الإتصال الدائم مع كل من تربطه علاقة بهذا المشروع سواء كانوا عمالاً أو موزعين، ولذلك اتسعت شبكة الإنترانيت وأصبحت مفتوحة على المحيط الذي تعامل معه المنظمة وهذا ما ساعد على الانفتاح الخارجي ودعم الاتصالات بين

²⁹ - Gilles Bressy, Christian Konkuyt, économie d'entreprise, édition Dalloz, Paris 2000, P. 119.

³⁰ - Rodolphe Helderlé, William Romieux, Intranet information et pouvoir partagés, édition liaisons Rveil-malmaison, 1998 , P. 55.

³¹ - Melissa Saadoun, technologies de l'information et management,hermès science, paris,2000, P. 45.

³² - Solange Chernaouti- Hélie, op.cit, P. 22.

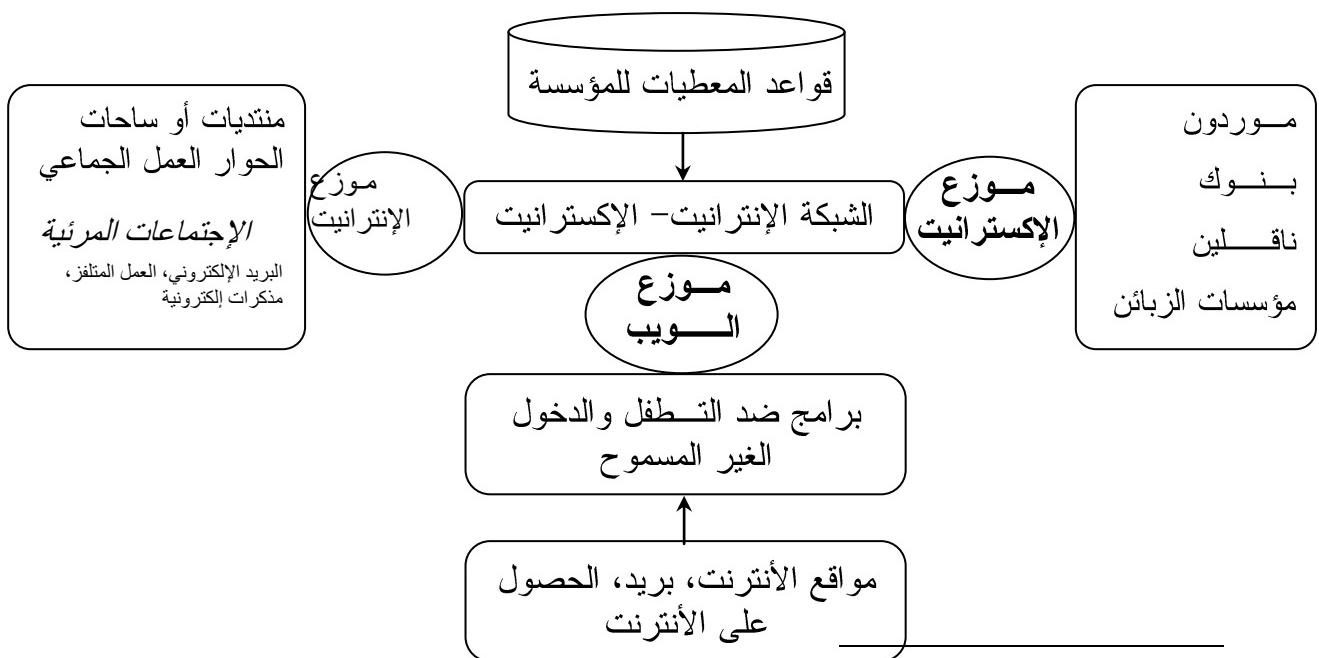
³³ - مؤيد عبد الجبار الحديشي، مرجع سابق، ص. 79.

الإنترانيت الخاص بمنظمتين، وهذا الهيكل الجديد للتبادل سمح بظهور فضاء افتراضي مشترك يسمى الإكسترانيت (Extra net) .

وتعتبر الإكسترانيت نتاج لتزاوج كلا من الإنترنيت والإنترانيت فهي شبكة إنترانيت مفتوحة على المحيط الخارجي بالنسبة للمؤسسات المتعاونة معها والتي لها علاقة بطبيعة نشاطها، بحيث تسمح لشركاء أعمال المنظمة بالمرور عبر الجدران الناريه التي تمنع وولوج الدخالء والوصول لبيانات المنظمة (أو على الأقل جزء منها) وقد يكون هؤلاء شركاء الأعمال موردين أو موزعين، أو شركاء أو عملاء، أو مراكز أبحاث تجمعهم شراكة العمل في مشروع واحد ... إلخ، فإذا كان الاتصال بين المنظمة وشركاء أعمالها مضمون بواسطة خطوط متخصصة تدعى الشبكة بإكسترانيت حقيقة، أما إذا كان الاتصال بينهما مضمون بواسطة شبكة الإنترنيت العمومية تدعى الشبكة بإكسترانيت وهما³⁴ ويسمح الإكسترانيت في المنظمة بـ :

- الخدمة الجيدة للربائين أو الشركاء؛ بالإضافة إلى اقتراح معلومات فردية دائمة؛
- الحصول على معطيات ديناميكية (مساعدة تقنية، معالجة المشاكل في الوقت المحدد عن بعد)؛
- تحقيق إقتصاديات (بأقل طبع للوثائق على شكل أوراق)؛
- الاتصال ب مختلف المعاملين مع المنظمة؛ وكذا تخطيط العمل وتسهيل المخزونات؛
- السماح للأجراء بالمحافظة على الاتصال والعمل مع منظماتهم و القيام بنشاطات التكوين؛
- عدم الأخذ بعين الإعتبار بعد الذي يفصل بين مختلف ألوان المنظمة.

الشكل 3: التنظيم العام لشبكة الإنترانيت والإكسترانيت



³⁴ - إبراهيم بختي، مرجع سابق، ص. 38.

Source: Gilles Bressy, christion konkuyt, op.cit, p. 120.

ويمكن القول بأن الإكسترانيت هو ذلك الجزء من الإنترانيت والذي امتد للمستخدمين من خارج المنظمة وحواجز الشبكات لخدمة الأعمال ، ويقى الهدف المشترك بينهما هو إدارة وتسهيل عملية الإتصال وسريان المعلومات داخل وخارج المنظمة التي يرتكز تطورها على وجود الشبكات التي تساعدها على ممارسة الأنشطة والخدمات بقدر كبير من الكفاءة، كما أن مشروع الشبكة ينبغي أن يكون مؤسس حسب الحاجيات والتقييم الضروري للحاجيات هو ضروري حتى تشكل الشبكة أداة حقيقة في العمل على التحسين التدريجي المستمر للسلعة أو الخدمة عن طريق استثمار الخبرات والبحوث المختلفة المنشورة على الشبكات والتي تستعمل من أجل تخفيض تكلفة إدارة المشروع وتنسيق وتصميم المنتجات بالإضافة إلى تقديم التدريب والتعليم لكل شخص في المنظمة بالاستفادة من تكنولوجيا الإعلام والاتصال التي أتاحت فرصة كبيرة للتعلم عن بعد خصوصا وأن عملية إدارة الجودة الشاملة في المنظمات تتطلب ضرورة التعليم والتدريب لكل الأفراد من أجل التحسين المستمر.

المطلب الثالث: إدارة المعرفة في منظمات الأعمال المعاصرة.

تعيش منظمات الأعمال تحولات جد عميقة حيث تغيرت لغة المنافسة ولم تعد تقتصر على السلع والخدمات بل امتدت لتشمل المعارف والمعلومات و كيفية تسييرها، إذ أصبح البعد اللامادي يشكل مرحلة جديدة في التحول الضروري للمؤسسات لمواجهة هذا الحيط الجديد الذي يتسم بالإبداع والجودة والتطوير، وهي جملة عناصر تدخل ضمن مصطلح التنافسية وتعكس بصورة واضحة أهمية الأصول اللامادية من معارف وتقنيات المعرفة في إستراتيجية المؤسسة التي تبقى مطالبة بالاستثمار في هذا المجال حتى تضمن تفوقها وبقاءها.

فلقد أصبحت المنظمات الحديثة تبحث عن طرق جديدة لتبادل المعرفة بغرض تحقيق مستقبل أحسن لها وهذا ينعكس في كثير من التطبيقات التسييرية مثل عمل الفريق، عمل الشبكة والتعلم بالعمل فنحن الآن بقصد القيمة الحقيقية للأفراد داخل المنظمات، و الطريقة التي تستغل بها هذه القدرات و تستعمل للمساهمة في

نمو المؤسسة³⁵ فحركة التحولات العالمية و المتغيرات الاقتصادية تلزم المنظمات بتطوير أساليبها و تنمية رصيدها المعرفي و توظيفه في كافة العمليات و الأنشطة.

الفرع الاول: إدارة المعرفة.

يمكن القول أن إدارة المعرفة هي العمليات التي تساعده على توليد المعلومات والحصول عليها وتنظيمها وعرضها بطريقة تمكن من استخدامها في أنشطة المنظمة المختلفة كحل المشاكل، وعملية اتخاذ القرارات والتخطيط الإستراتيجي والتعلم³⁶ وعليه فإن إدارة المعرفة هي التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلائل تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة وتحقيق تحسين في الأداء، قياسا إلى فترات سابقة، أو قياسا مع أداء المنظمات المنافسة لنفس الفترة³⁷ وإدارة المعرفة باعتبارها أصل معنوي فإن مسألة تحليل القيمة المعنوية هو جد صعب.

وهناك أربعة ميادين لا تقبل الفصل فيما بينها عند الحديث عن إعداد مشروع إدارة المعرفة، والأمر يتعلق بالإستراتيجية، منظمات العمل، الأدوات التكنولوجية وطرق التحويل، الأربع
فإلاستراتيجية هي الإجابة عن السؤال لماذا نقوم بإدارة المعرفة؟ فمشروع إدارة المعرفة يجب أن يكون له معنى، حتى تكون هناك مهمة في إعداد إستراتيجية للمؤسسة أو أهداف أكثر عملية تسمح مثلا بالتنفيذ إلى الأسواق قبل المنافسين.

أما المنظمات فتتغور حول الإجابة عن السؤال كيف نقوم بإدارة المعرفة، وبالارتكاز على المنظمات يكون هناك تشجيع لتبادل المعرف، التحديد المشترك للكفاءات، الثقة، جموعات المشاريع، السماح بالحصول على كم هائل من المعلومات والأداء الجماعي.

والأدوات التكنولوجية، هي الأرضيات التكنولوجية والأدوات التعاونية، التسيير الإلكتروني للوثائق أو محركات خلية اليقظة الداخلية والخارجية... الخ، وهي تشكل مقياس جيد للتشغيل المشترك إذا كانت فعالة مع المنظمات المذكورة سابقا.

³⁵ - Debra. M amidon, innovation et management des connaissances, e. d'organisation, paris 2001 P 26.

³⁶ - حسن إنعام محسن ، "أثر اقتصاد المعرفة في نظام التقرير المالي" ، ملتقى دولي حول المعرفة ، جامعة بسكرة ، 13/12/2005 ، ص. 07.

³⁷ - أحمد بن عيشاوي ، "إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات" ، ملتقى دولي حول المعرفة ، جامعة بسكرة ، 13/12/2005 ، ص. 303.

البعد البشري وهو إحدى المكونات الأساسية التي لا يجب نسيانها ويتمثل في البعد الإنساني وكيف نحفز عون على تقاسم معارفه³⁸ وترتبط إدارة المعرفة بوظيفة تحطيط وتنظيم وتوجيه واستثمار المعرفة المتاحة بغرض تعظيم القيمة المضافة لمنتجات وخدمات المنظمة، وتستهدف كذلك مساعدة المنظمات على تحقيق الغايات التالية:³⁹

- بناء وتنمية قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات وزيادة إحساسها بإرهاصات التغير وتوقعه في توقيت مبكر يسمح للإدارة بالاستعداد للمواجهة؛
 - تهيئة الطرق لنمو المنظمة وتطورها بمعدلات متناسبة مع قدراتها والفرص المتاحة، وذلك بتعزيز إستخدام نتاج العلم، ومنتجات التقنية المتقدمة، إلى جانب الخبرة المترامية للأفراد؛
 - مساندة الإدارة في مباشرة عملية التمدد الفكري، بناءً على المفاهيم والأساليب، واكتساب الجديد منها أي إستقبال المفاهيم والخبرات وإستيعاب التقنيات الحديثة وتوظيفها لصالحها؛
 - توفير المعرفة الحيوية اللازمة لتفعيل المكائنات في نماذج الجودة والتميز ومنه تتحقق النتائج المرجوة؛
 - توفير مناخ ملائم يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة، مما يؤكّد أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد الدرجات الوظيفية، وما يتبعها من صلاحيات ومزايا؛
 - مساندة جهود المنظمة لاستعادة توازنها في حالة تعرضها لأزمات ومشكلات.
- ومن خلال ما سبق يمكن القول أن دور إدارة المعرفة يتمحور حول صراع المنظمة من أجل البقاء والاستمرارية في ظل بيئة تميز بالتطورات والتحوّلات المتسارعة، مع تغيير في أوضاع السوق وظهور منتجات جديدة وتطبيقات تقنية جديدة تحل محل التقنيات المتقدمة، وفي هذه الحالة نجد أن البقاء يتحدد من خلال القدرة على تحديد الرصيد المعرفي للمنظمة ومواكبة المعطيات الجديدة، فإذا توفّرت المعرفة المسقية للمنظمة باحتمالات حدوث مختلف التغيرات يكون بإمكانها تحقيق درجة أعلى من التوافق والتكييف وبالتالي رفع التحدّي والمنافسة.

الفرع الثاني: المعرفة وأهمية امتلاك الميزة التنافسية

ينظر إلى الميزة التنافسية على أنها أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها في أنظار زبائنها، ولاكتساب الميزة التنافسية الإستراتيجية وتعظيم القيمة المضافة لمنتجات وخدمات المنظمة فإن إدارة المعرفة تقوم بالاستثمار في مجال المعرفة وتنظيمها بطريقة فعالة تسمح بنجاعة المنظمة وتضمن لها الاستمرارية

³⁸ - Jean-Yves prox, **Le manuel du Knowledge management**, Dunod, Paris, 2003, PP. 51-52.

³⁹ - أحمد بن عيشاوي ، مقال سابق ، ص ص. 304-305.

وربما تفوقها في المستقبل، وهي تعتمد في ذلك على تكنولوجيا الإعلام والاتصال⁴⁰ فالتطورات التكنولوجية تسمح بtra بـطـات جديدة يمكن أن تؤثر على معظم العوامل الأخرى لتطور التكاليف وأن تصبح في هذا المجال وسيلة للمنظمة لزيادة مزاياها التنافسية⁴¹ فإذا استطاعت أي منظمة الحصول على ميزة حساسة على منافسيها بسبب هذه التكنولوجيات، فإن هؤلاء المنافسين يمكن أن يحصلوا بشكل سريع لأنها موجودة في السوق، وحسب برنـاي Barney (1991) لا يمكن لـوارـد أن تكون مصدر ميزة تنافـسـية إلا إذا كانت غير موجودـة في السوق ومن الصعب تقـليـدـها، فـتحـديـدـ وـتحـصـيلـ مصدرـ المـيـزةـ التـنـافـسـيـةـ منـ طـرفـ المـنـافـسـيـنـ يمكنـ أنـ تـأـخـذـ وـقـتـ معـينـ يمكنـ للـمنـظـمةـ خـالـلـهـ أـنـ تـعـدـ تـكـنـوـلـوـجـيـاتـ جـدـيـدـةـ مـسـتـغـلـةـ فـرـصـ تـفـوـقـهاـ.⁴²

الفـرعـ الثـالـثـ:ـ المـعـرـفـةـ وـتـحـسـينـ المـيـزةـ التـنـافـسـيـةـ.

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفاً إستراتيجياً تسعى جميع المنظمات باختلاف أنواعها تحقيقه، وفي الواقع فإن مصدرها لا يرتبط بالموقع الجيد لـواجهـةـ التـحدـيـاتـ الشـدـيـدةـ، بلـ بالـقـدرـةـ عـلـىـ استـغـالـ المـنـظـمـاتـ لـموـارـدـهاـ الدـاخـلـيـةـ الـيـ تـشـمـلـ المـعـارـفـ وـالـكـفـاءـاتـ وـالـمـوـارـدـ الـمـادـيـةـ الـأـخـرـىـ وـمـنـ خـالـلـ توـفـيرـ هـذـهـ المـوـارـدـ تـسـتـطـيـعـ المـنـظـمـةـ أـنـ تـتـمـيـزـ عنـ مـنـافـسـيـهاـ وـأـنـ تـلـيـ كـلـ اـحـتـيـاجـاتـ زـبـائـنـهاـ، فـقـدـ أـكـدـ بـورـ تـرـ Porterـ عـلـىـ أـنـ المـيـزةـ التـنـافـسـيـةـ تـنـشـأـ مـنـ الـقـيـمـةـ الـيـ تـسـتـطـعـ المـنـظـمـةـ أـنـ تـحـقـقـهاـ لـعـمـلـائـهـاـ، إـذـ يـمـكـنـ أـنـ تـأـخـذـ شـكـلـ السـعـرـ المـنـخـفـضـ، أـوـ تـقـدـيمـ منـافـعـ مـتـمـيـزةـ فـيـ المـنـتـوـجـ مـقـارـنـةـ بـالـمـنـافـسـيـنـ.

فـالمـهـدـفـ الـأـسـاسـيـ لـلـمـنـظـمـاتـ يـتـمـثـلـ فـيـ الـحـصـولـ عـلـىـ مـيـزةـ مـنـافـسـةـ فـيـ الـمـدـىـ الطـوـيلـ وـبـقـوةـ، وـانـطـلـاقـاـ مـنـ هـذـهـ المـيـزةـ يـمـكـنـ مـوـاجـهـةـ الـمـنـافـسـيـنـ وـفـقـاـ لـإـسـتـرـاتـيـجـيـةـ مـهـاجـمـةـ أـوـ وضعـ إـسـتـرـاتـيـجـيـةـ دـفـاعـيـةـ لـلـبقاءـ فـيـ السـوقـ، وـ تـبـرـزـهـنـاـ أـهـمـيـةـ الـجـودـةـ وـدـورـهـاـ الـفـعـالـ فـيـ تـحـقـيقـ مـوـقـعـ تـنـافـسـيـ مـتـمـيـزـ فـيـ السـوقـ حـيـثـ لـيـمـكـنـ الـبقاءـ فـيـ الـمنـافـسـةـ دونـ تـبـيـيـنـ إـسـتـرـاتـيـجـيـةـ تـحـصـ حـوـدـةـ الـمـنـتجـاتـ لـأـنـ الفـشـلـ فـيـ الـوـفـاءـ بـاـحـتـيـاجـاتـ وـمـتـطلـبـاتـ الزـبـائـنـ لـنـ يـعـوـضـ الـمـجـهـودـاتـ الـيـ تـبـذـلـ فـيـ عـنـاصـرـ الـمـرـیـجـ التـسـوـيـقـيـ الـأـخـرـىـ، فـجـوـدـةـ الـمـنـتجـاتـ هـيـ الـحـجـرـ الـأـسـاسـيـ الـذـيـ تـدـورـ حـوـلـهـ جـمـيـعـ الـأـنـشـطـةـ التـسـوـيـقـيـةـ الـأـخـرـىـ فـيـ مـجـالـ الـمـنـافـسـةـ⁴³ وـ بـالـتـالـيـ إـنـ تـلـيـةـ حاجـاتـ الـعـمـلـاءـ يـسـاـهـمـ بـشـكـلـ كـبـيرـ فـيـ تـنـمـيـةـ وـتـحـسـينـ الـقـدـرـاتـ التـنـافـسـيـةـ حـيـثـ يـتـوقـفـ نـجـاحـ الـمـنـظـمـةـ فـيـ اـخـتـرـاقـ الـأـسـوـاقـ فـيـ ظـلـ الـمـنـافـسـةـ المـفـتوـحةـ عـلـىـ مـدـىـ إـمـكـانـيـةـ الـتـلـيـةـ الـدـائـمـةـ لـلـحـاجـاتـ مـقـارـنـةـ بـالـمـنـافـسـيـنـ وـبـالـتـالـيـ يـتـطـلـبـ الـأـمـرـ ماـ يـلـيـ:

- سـرـعـةـ الـإـسـتـجـابـةـ فـيـ تـلـيـةـ هـذـهـ الـحـاجـاتـ؛
- تـقـدـيمـ مـنـتـوـجـ مـتـقـنـ وـبـأـسـعـارـ جـذـابـةـ؛

⁴⁰ - سـعـادـ بـوـمـعـيلـ ، فـارـسـ بـوـبـاـكـورـ، مـقـالـ سـابـقـ ، صـ. 215.

⁴¹ - Michel Porter, **L'Avantage concurrentiel**, Dunod, Paris, 1999, P. 210.

⁴² - Hervé Chomienne et autres, **Le management de l'intégration des TIC dans les organisations**, l'aharmattan, Paris, 2004, P. 345.

⁴³ - توفيق محمد عبد الحسن، مرجع سابق، ص 25.

- تحقيق رضا المستهلكين، وذلك مرهون بتقديم القيمة والمنافع القادرة على تحقيق الإشباع.⁴⁴
وتعتبر الموارد اللامادية التي تخص المهارات المتميزة مدخلاً أساسياً للميزة التنافسية، فالكفاءة تتجسد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وإذا كانت تكاليف العملية الإنتاجية تميز بالانخفاض في حالة استحواذ المنظمة على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها فإن هذا ما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية، والمعرفة تبقى دائماً ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المنظمة في بيئه مرتكزة على المعلومات، وهذا ما زاد من الإهتمام بالأصول الفكرية والموارد اللامادية.

ويبيّن كل من Tsoukas و Ladimirou أن المعرفة ذات صفة شخصية، أو أن الكفاءات الفردية هي التي تحوز بشكل دائم على المعرفة وقدرة تطبيقها وترجمتها، كما أن اعتبار المعرفة والقدرة على التعلم ومعالجة المعلومات موارد تساهم في خلق القيمة لا يعد أمراً جديداً، بل إن صياغة واستخدام وتطوير هذه المواد

- الإستراتيجية بما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة أصبح أحد أهم مجالات التحليل الإستراتيجي التنافسي⁴⁵
خاصة بعد أن أصبحت هذه الموارد سهلة التخزين والتسيير والمعالجة، لأن تكنولوجيا الإعلام والإتصال لازالت تقدم حلولاً متعددة وفعالة في المعالجة المادية للمعرفة وفي المساعدة على اتخاذ القرارات حتى تكون هناك متابعة مستمرة ودائمة للتغيرات والتطورات الواقعية مما يسمح بالتعامل مع البيئة الدولية ضمن مبادئ أساسية نذكر منها:⁴⁶

- الحرص على تطوير وتحديث الأساليب الترويجية؛
- أن تبتكر أفكار ترويجية جديدة غير تقليدية، فالعالمية سوف تفرض واقعاً جديداً على رجال الأعمال في الفترة القادمة؛
- أن تعامل المنظمة وكأنها في سوق عالمية مفتوحة وليس أسوأها محدودة ومحصورة جغرافياً؛
- أن تعامل بدون قيد سواء قيود زمانية أو مكانية؛
- أن تحرص على متابعة وتنفيذ الأساليب الحديثة في الترويج؛
- أن يجعل المورد البشري من أهم الموارد أولوية؛
- أن تعتبر المعلومات هي الشروة الحقيقية ولها الأولوية قبل الموارد الطبيعية.

⁴⁴ - أحمد بن عيشاوي ، مقال سابق ، ص. 307.

⁴⁵ - سلالي يحيضيه، سعیدی وصف، "نحو تسيیر إستراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" ، ملتقى دولي حول المعرفة، جامعة بسكرة، 13/12/2005، ص. 45.

⁴⁶ - محمد فتحي عبد الصبور، مرجع سابق، ص. 148.

كما أن الإبداع التكنولوجي يمكن اعتباره عامل أساسى في المنافسة، وبالتالي في ديناميكية السوق الحر وترجع أهمية هذا الإبداع عن باقى الإبداعات في المنظمة إلى نقطتين أساسيتين:⁴⁷

– تأثيره الكبير على المنظمة ومن ثم على الاقتصاد وعلى المجتمع ككل فهو يؤدي إلى تدليل صعوبة تقنيات الإنتاج وإلى الإقتصاد في عوامل الإنتاج وتحسين ظروف العمل.

– يسرع وتيرة تطبيق المعرف العلمية والتقنية، فهو أساساً موضوع لتجديد وتحسين المنتجات أو أساليب الإنتاج بالإعتماد على الأفكار والمعرفة الجديدة.

وقصد هيئة ظروف تشجيعه لترقية مشاريع الإبتكار والإبداع التكنولوجي، ينبغي على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار إدماج البعد التكنولوجي كابجاه رئيسي في مخططها الإستراتيجي مع إعطاء أهمية للقائمين على وظيفة البحث والتطوير وإدماجهما في عملية اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى السعي نحو تنمية روح الإبداع لدى الأفراد، وغرس حب التغيير التكنولوجي داخل المنظمة، وتشجيع كلّ الأفكار والاقتراحات مهما كان مصدرها فالامر يتعلق هنالك بالبعد البشري راس المال الفكري.

ففي المؤتمر الدولي لإدارة الموارد البشرية الذي عقد سنة 1995 تحت رعاية معهد شؤون الموظفين والتطور البريطاني، استهل سى، كاي، براهالاد (C.KPrahalaad) المستشار المشهور في مجال الإدارة والمؤلف المشارك لكتاب المنافسة على المستقبل (Competing for the future) محاضرته التي ألقاها أمام جمهور جله تقريراً من العاملين في مجال إدارة الموارد البشرية قائلاً : «إنني لم أفكِر كثيراً في إدارة الموارد البشرية إلا مؤخراً ... غير أنني توصلت الآن إلى استنتاج مفاده أن نجاح أي شركة إنما يكمن في عنصر الموارد البشرية، ومن ثم فقد وَلَت تقريراً أيام تحسين النتائج النهائية للأداء عن طريق خفض الكلفة »⁴⁸ وتعكس تعليقات براهالاد شعوراً لدى مسيري منظمات الاعمال بأهمية التركيز على العنصر البشري، فالقدرات الشخصية والكفاءات الجماعية التي يتمتع بها الأفراد تسمح بوجود قرارات فعالة تسير وفق التوجهات الإستراتيجية للمنظمة المرتبطة بتحقيق الجودة في محمل مظاهر وخصائص السلعة والخدمة التي تؤثر في قدرتها على إشباع الرغبات، فجودة المتوج مرتبطة بخصائصه الناتجة من مكوناته و كذلك بالخدمات المرافقة له، و من بين أهم مركبات إدارة الجودة في المنظمات المعاصرة نجد ما يلي⁴⁹

– جمع المعلومات و تحليلها لمعرفة حاجات و رغبات الزبائن .

⁴⁷ - علي قرين ، عبد المالك هبال، "تسخير الموارد التكنولوجيا وتطوير الإبداع التكنولوجي في المؤسسة" ، ملتقى دولي حول المعرفة، جامعة بسكرة، 13/12 نوفمبر 2005 ، ص. 84.

⁴⁸ - مايكل لوسى، إدارة الموارد البشرية في عصر المعلومات، عن كتاب القيادة والإدارة في عصر المعلومات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، الطبعة الأولى، 2001، ص. 294.

⁴⁹ - بن عيشاوي أحمد، مقال سابق، ص 309.

- الإبداع لتحقيق الموصفات التي يطلبها الزبائن فيما يتعلق بالمنتج.
- إرضاء الزبائن عن طريق إنتاج سلعة تتوافق و الموصفات المطلوبة.

فالمنظمات التقليدية التي تعتمد على السلم الإداري ليست الآن مرنة بصفة تسمح لها باستغلال القدرات الفكرية للمنظمة، هندسة جديدة و متحركة بشبكات و بقيود أقل، لازمة لتحديث و تفعيل اتخاذ القرار، فلقد أصبحت هناك منظمات معاصرة تتطور نحو نظام مبني على تسيير و استغلال الأفكار الجديدة بغرض البحث عن القيمة المضافة داخل و خارج المنظمة⁵⁰ و المساهمة الجماعية في حل المشاكل و التعرف على الفرص الجديدة بالإضافة إلى تطوير الميكانيزمات التي تساعد المنظمة على الاندفاع نحو المستقبل.

خاتمة

خاتمة ما تقدم في عرضنا المفصل هو أن التطورات المتسارعة التي شهدتها العالم في السنوات الأخيرة من القرن الماضي، والتي اتسمت بالانتشار الواسع لتقنيات الإعلام والاتصال مع تزايد الأنشطة المرتكزة على المعرفة وتغيير لغة المنافسة وغيرها من التحولات التي كانت بمثابة تحديات ضخمة على منظمات الأعمال...و انسجاماً مع هذه التغيرات أصبح لزاماً على المنظمات المعاصرة التي تبحث عن تحقيق الجودة الشاملة، أن تكتم

⁵⁰ - Debra M. Amidon, op. cit. PP 46-47.

مواردها المعرفية و تستخدم طرق و أساليب عمل جديد في أداء الأعمال، فتطبيقات تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و تسيير المعرفة هي إحدى الركائز و الدعائم الأساسية للمنظمات الحديثة.

و يظهر هذا من خلال تسهيل الحصول على المعلومات و تخزينها ثم تحليلها و ترجمتها إلى مؤشرات تستخدم لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة و الإنتاجية و الجودة و التي تعتبر من الأهداف الإستراتيجية التي تبحث عنها كل المنظمات دون استثناء.

إن دراستنا هذه المتعلقة بدور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و إدارة المعرفة في تعزيز عملية إدارة الجودة الشاملة قادتنا إلى الخروج بجموعة من النتائج والتي تمحور فيما يلي:

* الجودة الشاملة تؤدي إلى الميزة التنافسية للمتوج أو الخدمة مقارنة بمنتجات و خدمات المنافسين.

* يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى جميع المنظمات باختلاف أنواعها تحقيقه غير أن هذه الميزة تتأثر بجموعة من العوامل و من بينها القدرات الإبداعية و الفكرية و الإنتاجية.

* تحقيق الجودة الشاملة في ظل الاقتصاد الجديد أصبح يعتمد على المناهج و الأدوات التقنية الحديثة و توسيع نظام المعلومات.

* تكنولوجيا الإعلام و الاتصال أعطت دعم كبير للمنظمات المعاصرة التي تبحث عن إدارة الجودة الشاملة.

* السمات الرئيسية للمنظمات المعاصر هو حرصها على تنمية رصيدها المعرفي الذي يستثمر في بناء و تنمية قدراتها..

* متطلبات إدارة الجودة، أصبحت ترتكز على إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات.
بالإضافة إلى النتائج المتوصّل إليها فإن هذه الدراسة تحثنا على تقديم مجموعة من التوصيات و التي تتمثل أساسا في:

● ضرورة استغلال المنظمات لمواردها بالشكل الأمثل لتحقيق الجودة الشاملة.

● عدم الاعتماد على المناهج التقليدية لتحقيق جودة المنتج بل لا بد من الاعتماد على المناهج الحديثة في هذا المجال.

● ضرورة الاهتمام بتكنولوجيا الإعلام و الاتصال و تفعيلها في مختلف القطاعات لما لها من أثر على تطوير الأداء.

● التركيز على تكنولوجيا الإعلام و الاتصال كأداة رئيسية و هامة في تعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.

● الاستفادة المثلث من هذه التكنولوجيات في مجال تسويق السلع و الخدمات.

● التركيز على دور المعرفة في تنمية المؤسسات الخدمية و الإنتاجية.

● التركيز على دور المعرفة في تطوير الجودة الشاملة في المنظمات.

- استثمار مفهوم الاقتصاد الجديد في توفير فرص جديدة للمنظمة تحقيقاً للميزة التنافسية في المؤسسة.
- التركيز على العمل الجماعي في المنظمة بهدف تحقيق الجودة الشاملة فيها.
- تعزيز العلاقة القائمة ما بين إدارة المعرفة و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و إدارة الجودة الشاملة كنموذج استراتيجي للمنظمة.

نتمنى أن تتجسد النتائج و التوصيات التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة حتى تتحقق الأهداف المنظرة من تبني و اعتماد تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و إدارة المعرفة في إدارة الجودة الشاملة، فلم يبق أي خيار للمنظمات المعاصرة و خصوصاً في الدول النامية لتدرك التأخر عن الركب العالمي المتقدم غير الاندماج في القاطرة الاقتصادية العالمية المتوجهة بسرعة قياسية نحو الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة و الطرق السريعة للمعلومات.

المراجع العربية:

- 1 - أحمد بن عيشاوي ، " إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات" ، ملتقى دولي حول المعرفة ، جامعة بسكرة، 13/12/2005،
- 2 - علي قرين ، عبد المالك هبال، "تسخير الموارد التكنولوجيا وتطوير الإبداع التكنولوجي في المؤسسة" ، ملتقى دولي حول المعرفة، جامعة بسكرة، 13/12/2005،
- 3 - بن حبيب عبد الرزاق ، اقتصاد وتسخير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكرون، الجزائر، 2000،
- 4 - شريف درويش اللبناني، تكنولوجيا الاتصال المخاطر والتحديات والتأثيرات الاجتماعية ، الدار المصرية الـ لبنانية، القاهرة، 2000،
- 5 - فلاح كاظم الحنه، العولمة والجدل الدائر حولها، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2002،
- 6 - حسن إنعام محسن ، "أثر اقتصاد المعرفة في نظام التقرير المالي" ، ملتقى دولي حول المعرفة ، جامعة بسكرة، 13/12/2005،
- 7 - إبراهيم بختي، التجارة الإلكترونية مفاهيم وإستراتيجيات التطبيق في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكرون، 2005،
- 8 - كربالي بغداد ، "الإنترنت وتسخير علاقة الزبون" ، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة ، جامعة بسكرة، 13/12/2005،
- 9 - معالي فهمي حيضر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، إسكندرية، 2002،
- 10 - منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون تاريخ،
- 11 - مايكيل لوسي، إدارة الموارد البشرية في عصر المعلومات ، عن كتاب القيادة والإدارة في عصر المعلومات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، الطبعة الأولى، 2001،
- 12 - مؤيد عبد الجبار الحديشي، العولمة الإعلامية، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2002،
- 13 - محمد حسن بسام عزام، إدارة الجودة عناصر نظام الجودة، دار الرضا للنشر، دمشق، 1999،
- 14 - محسن فتحي عبد الصبور، أسرار الترويج في عصر العولمة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2000،
- 15 - سعيد يس عامر، إستراتيجيات الغير، مركز وايد سيرقيس للاستشارات و التطوير الإداري، القاهرة، 1994،
- 16 - سالمي جمال "سبل اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة" مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة عدد 2005.08،
- 17 - سناء عبد الكريم الخنافق، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة" ، ملتقى دولي حول المعرفة، جامعة بسكرة، 13/12/2005،
- 18 - سامية محمد جابر، نعمات أحمد عثمان، الاتصال والإعلام (تكنولوجيا المعلومات)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000،
- 19 - سليمان يحيضيه، سعیدی وصاف، "نحو تسخير إستراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" ، ملتقى دولي حول المعرفة، جامعة بسكرة، 13/12/2005،
- 20 - سعاد بومعيل ، فارس بوبا كور، "أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية" ، مجلة الاقتصاد والمناجنة، جامعة تلمسان، عدد 03 مارس 2004،

- 21 - طارق محمود عباس، مجتمع المجتمع المعلومات الرقمي، المركزي الأصل للطبع والتوزيع والنشر، القاهرة 2004،
- 22 - توفيق محمد عبد الحسن، مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999 ،
- 23 - زايري بلقاسم، بن لحسن هواري، "انعكاسات التكنولوجيا على الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية"، ملتقى وطني حول التكنولوجيات الراهنة، جيجل 15/14 مارس 2006،

المراجع الأجنبية:

- 24 – Claude palanque et autres, **L'e-mail marketing**, maxima, Paris, 2003,
- 25 - Debra. M amidon, innovation et management des connaissances, e.d'organisation, paris 2001.
- 26 - Hervé Chomienne et autres, **Le management de l'intégration des TIC dans les organisations**, l'harmattan, Paris, 2004,
- 27 – Jean-Yves prox, **Le manuel du Knowledge management**, Dunod, Paris, 2003.
- 28 - Kenneth C. laudon, Jane p. Laudon, **Les systèmes d'information de gestion**, édition village mondiale, paris, 2001
- 29 - Michel Porter, **L'Avantage concurrentiel**, Dunod, Paris, 1999,
- 30 - Michel germain, **L'intranet**, Economica, Paris, 1998,
- 31 – Melissa Saadoun, technologies de l'information et management, hermès science, paris,2000,
- 32 - Rodolphe Helderlé, William Romieux, **Intranet information et pouvoir partagés**, édition liaisons Rveil-malmaison, 1998,
- 33 - Solange Chernaouti- Hélie, **Sécurité Internet stratégie et technologie**, Dunod, paris 2000,
- 34 – Gilles Bressy, Christian Konkuyt, **économie d'entreprise**, édition Dalloz, Paris 2000,